综艺引流机制下的 PGC 流媒体平台盈利困境思考

王艳锋
（霍尔果斯原子娱乐传媒有限公司，浙江 杭州 311122）

摘要：【目的】探究在大成本综艺引流下中国 PGC 流媒体平台盈利困难的背后原因及其本质。【方法】以定性研究和对比研究的方式分析上述平台在经营过程中所存在的商业模式、引流、定价等方面所存在的种种问题。【结果】提出上述平台存在主要服务对象不清、生产机制存在负面循环等问题。【结论】需首要解决广大会员服务体验差等关键问题，为行业发展提出积极建议。
关键词：综艺节目；PGC 流媒体平台；盈利方式；奈飞；服务体验　　中图分类号：G206　　文献标识码：A
文章编号：1671-0134（2023）03-088-05　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2023.03.019
本文著录格式：王艳锋 . 综艺引流机制下的 PGC 流媒体平台盈利困境思考 [J]. 中国传媒科技，2023（03）：88-92.

所谓“流媒体平台”（Streaming Media Platform）是对大众常规网络视频平台的技术化的称谓。顾名思义，它是指将一连串的媒体数据压缩后，经过网上分段发送数据，在网上即时传输影音以供观赏的一种技术与过程的网络多媒体技术。PGC 流媒体平台的学术概念，是相对于互联网平台运营中视频生产来源而言的，与之相对的是名词是 UGC。PGC 全称为“Professionally Generated Content”（专业内容生产），目前以爱奇艺、优酷、腾讯视频和芒果 TV 等为代表性平台。UGC 全称为“User-generated Content”（用户内容生产），目前以哔哩哔哩和西瓜视频等为代表性平台。

1. PGC 流媒体平台盈利问题和综艺引流机制

中国的 PGC 流媒体平台自成立以来一直都在秉持着互联网公司开拓市场的惯用套路：用户补贴—高举高打—占有绝对市场份额—利用用户数量优势最终实现盈利。可以说这种互联网公司开拓市场的方式在过去的十余年中几乎已经达到百试百灵的地步。中国消费市场中的购物、餐饮和出行这几部分大的板块已经让互联网商业按照“补贴”模式重新塑造了国人消费习惯，也涌现了类似于淘宝、京东、美团、滴滴等一系列充分盈利的互联网公司。单就 PGC 流媒体平台这一块，自 2009 年开始乐视和爱奇艺以主打版权视频的方式抢占市场以来，这些平台年年在补贴，却又年年在亏损。[1] 目前 4 家主流流媒体平台中只有芒果 TV 自 2017 年开始实现了盈利，其他几家一直到 2022 年才止住大幅亏损开始走向收支平衡，其中爱奇艺实现了微盈利。[2]

国外的同类平台比如奈飞（NetFlix），成立 23 年来也仅仅在最初的 2000 年亏损了 6000 万美元，此后盈利能力不断增强。截至 2022 年，实现拥有 1.6 亿用户，营收 201 亿美元。在 2002 年奈飞上市时，只有不到 5 亿美金的市值。截至 2020 年，奈飞市值已经超过 2100 亿美金。[3] 同样的技术手段，类似的经营模式，为何中国的流媒体平台发展却如此地举步维艰，盈利困难且长期亏损。有部分学者把亏损原因归结为国情不同和消费习惯不同。但是互联网新的商业模式不向来是为了改变旧的消费习惯而发展的吗？[4] 如果新的商业模式真的足够顺应人性的话，通过长达 10 年的补贴，再牢固的消费习惯也会被改变，看看我国今天的网购习惯就会明白这一点。

简言之，一个成熟的商业模式无非 4 个部分：合适的引流方式—高性价比的产品服务—清晰的服务对象—可持续的盈利渠道。

首先来说“合适的引流方式”，对主打 PGC 内容的流媒体平台而言，综艺节目、电视剧、电影是所有引流产品中排在前列的视频种类。尤其是综艺节目以其时效性强、互动性强的特点，可以立竿见影地为这些视频平台进行大规模的引流和拉新。根据相应的平台数据，综艺节目的互动性引流方式要比网剧和电影效果好得多。而且从市场影响力来说，由于综艺节目的互动性更强，所以此类产品极易造成短时间内集中爆发的“集群式传播效应”。在这种效应的影响下，往往在某个爆款综艺的播出前后，平台方的股价，会员增长规模会有一个短时间的迅速拉升。[5]

比如 2018 年腾讯视频播出的女团选秀类节目《创

造101》大火，二季度腾讯的网络广告业务收入为141.1亿元，同比增长39%，环比增长32%，表现比较稳定。其中“媒体广告收入”同比增长16%，环比增长43%，主要受益于腾讯内容组合（如综艺节目《创造101》）的广告赞助影响。同时，截至2018年6月30日，腾讯视频的付费用户数达到7400万，同比增长121%。与此对应的是，爱奇艺同期付费会员数为6620万，已被腾讯视频拉开了明显差距。[6]

无独有偶，2020年芒果TV推出的“30+女性励志成长真人秀”《乘风破浪的姐姐》播出后大火，当年隶属于湖南广电的该节目出品方芒果超媒股价大涨6.82%，市值突破1000亿元大关。据当年的芒果超媒业绩快报显示，2020年芒果超媒会员收入预计达32.55亿元，同比增长92%，2020年年末，有效会员数达3613万人，较2019年年末增长96.68%；广告业务方面，公司全年广告收入预计达41.39亿元，同比增长24%；运营商收入预计达16.77亿元，同比增长32%。[7]

其他诸如《偶像练习生》对爱奇艺的影响，《这就是灌篮》对优酷的影响等等例子都可以看出，标杆式的综艺节目是PGC流媒体平台引流新用户和提升平台业绩的重要手段。但是这种“大水漫灌”式的互联网补贴打法，在经济环境向好时会偶尔有一两个“大果子”来回报给平台，经济环境一旦转冷，整个投入产出比其实是存在着非常大的隐忧的。抛开在高投入下的会员引流，单单按商业模式闭环的视角来看中国的PGC流媒体平台的话，其实存在着如下不可回避的商业问题。[8]

2. 中国PGC流媒体平台盈利问题思考

2.1 “逛商场模式”VS“过路费模式”：关于引流与拉新的思考

中国流媒体平台目前最大的困境就在于日趋明显的“引流困境”。所谓“引流”的重要性指向两点：一是吸引新用户加入，二是尽可能多地占有已有用户的时间。只有这样才有增加用户内容消费的可能性，同时为广告客户的产品曝光增加更多机会。

笔者认为中国的PGC流媒体平台采用了互联网的传播方式，但是却沿用了传统广播电视行业的内容生产和分发的商业逻辑。传统的广播电视内容逻辑却和流媒体平台的内容逻辑有着十分明显的区别。

传统的广播电视是生活伴随欣赏的逻辑，对用户时间的独占性没有那么强，相对而言用户的精力也不会那么集中，在电视的媒体环境内观众还掌握着十分便捷的切换利器——遥控器。只要电视媒体的内容不够丰富或者出现了广告，观众就可以快速地切换到其他相对精彩的节目内容中进行欣赏。[9]

但流媒体尤其是手机移动端的流媒体，它们的内容对用户的时间和精力几乎是独占性的。某个单位时间段内，这个媒体的内容对受众形成独占性的输出。内容一旦不好看，观众可能不会像对伴随性的电视内容的容忍度那么高，随时都会切换到其他媒体平台。

这两者之间的区别可以通过一个比喻来进行理解：前者更像日常生活中的“逛商场”，在网购发达的当下大型商场首先提供的是休闲功能，其次才是提供消费功能。后者更类似于高速公路通行时缴纳“过路费”，消费者只有缴纳了一定数量的费用才能享受相应的休闲娱乐体验，否则就只能忍受“缓慢和复杂”，例如片头超长广告和频繁的中插广告。

中国PGC流媒体平台的问题恰恰就出在这个比喻的悖论中：对一个完全陌生的受众来说，它们登录到某个流媒体平台选择了一个自己想看的内容，如果他不是会员，他首先面临的很可能是一段长达120秒的商业广告，等到这么长的一段商业广告播放完成后，这位观众是否还有耐心或者精力来观看接下来的正片内容可能就要打一个大大的问号了。[10]

做个假设：如果某个流媒体平台获得一次难得的获客推广机会：某天该流媒体平台首页会在全体中国网民的手机端出现3分钟，这3分钟内网民可以随意浏览该平台上的首页内容以决定是否要留下继续观看。但是打开每个视频观看的前提是，必须看完片头的广告。如果网民掌握着随时跳出的权力，需要思考最终留下来的人会有多少。

如果理解了上面的这个假设场景，可能也就明白了PGC流媒体平台所面临的引流难题在哪里了。当短视频平台已经把观众的注意力留存时间压缩到5秒以内的时候，流媒体平台却依旧在使用片头平均长达60秒的广告时长来“欢迎”观众。这个逻辑可能比传统电视媒体面临的困境还要大，电视媒体的节目内容是一种伴随性欣赏的内容，同时它在自己的媒体属性内便捷地切换逻辑，保证观众在不离开这种媒体的前提下永远能找到自己想看的内容。同时电视媒体有线性引流逻辑的：即任何一个精彩片段都有可能留住观众，如果中间的广告时间足够短，同时是在观众的时间忍受范围之内的。且各大电视台之间间隔播出广告起到了“店多隆市”的效果。但是中国流媒体平台的引流逻辑靠什么？靠的是大明星、大制作、短视频的片段传播、自媒体矩阵账号的共同宣传……但这些都是有成本的，靠流媒体的平台首页内容自然“引流”困难非常之大。[11]

最低廉的“引流”成本当然是平台自身所具备的优质内容和受众本身养成的使用习惯。但是要让受众养成这个习惯，流媒体平台的一切以“用户为最大服

务对象”的商业逻辑来进行运作。但目前国内 PGC 流媒体平台却面临“双服务对象”的选择困境。

2.2 “To B” or “ To C”：关于首要服务对象的思考

PGC 流媒体平台的“引流”方式存在问题，其背后最根本的原因还是商业逻辑本质存在的问题。这些平台采用了流媒体的新型传播方式，但是却使用着和广播电视等传统媒体相同的商业逻辑。中国的广播电视媒体平台自身就存在着国有电视台和商业电视台双重运营的逻辑矛盾。

在世界上很多国家，国有电视台和商业电视台之间本身就有着非常明显的运营逻辑差别。国有电视台接受政府资助，有明显的政治立场和公众服务的属性，商业广告赞助在很多国有电视台的运营中是不被允许的。而商业电视台则主要以商业运营为明显特征，它们的主要服务对象就是各大品牌的企业和广告代理商。在商业电视台中，节目内容的生产只是平台引流的工具。它们的服务对象很明确，就是通过为企业的品牌和产品宣传从而赚取运营利润。对于商业电视台来说，通过精彩的节目内容来吸引观众的留存，再通过精心的编排手段，在节目内容中穿插广告来完成为企业产品宣传的核心业务。

但无论节目生产逻辑和广告插播逻辑是怎样的，商业电视台的收费逻辑是清晰的：即它只收取企业的品牌宣传费用，不会收取观众的内容观看费用（有线电视运营商会收取少量费用）。只要尽可能地把平台做热，把观众留住，那平台广告等收入是不用愁的。[12]

中国的 PGC 流媒体平台在运营的早期，其实设计了一个看似非常“完美”的商业逻辑：即对愿意为内容付费的用户收取内容费用，对不愿意付费的用户收取用户时间，通过把用户时间售卖给广告客户来间接盈利。

可是这套商业逻辑在实际操作过程中却实实在在地存在如下问题：

第一，“付费用户”和“免费用户”之间的界限实际上是非常模糊的，而且存在着动态变化的可能。在用户来到流媒体平台的早期，很难第一时间判断他到底是“付费用户”还是“免费用户”。而且笔者并不认为存在绝对意义上“免费用户”，因为流媒体平台其实具有非常强的用户细分功能，只要用户的细分做得足够好，用户需求把控得足够精准，平台内容足够优质和独家，任何“免费用户”都是潜在的“付费用户”。

但 PGC 流媒体平台的现状却是，任何初到平台的用户都会被当作“免费用户”来对待，在观看优质节目之前先看满 60 秒左右的平台广告。这种现象其实是非常可怕的，因为即使作为电视台来讲，它也可以通过节目的编排保证在观众大量涌入时首先看到的是精彩内容而非广告。我们前面提到过，短视频平台现在已经把吸引用户的精彩内容时间控制到了 5 秒以内，而流媒体平台在用户停留在平台页面上的前 60 秒时间内给用户投放的竟然是商业广告，这是非常明显的“劝退”做法。

第二，以“付费品宣”为主导的商业底层逻辑导致对“大艺人”和“大 IP”的依赖，严重超过对内容本身的依赖。中国的流媒体平台在头几年的营业收入中仍然是以广告收入占“大头”：以 2016 年为例，我国在线视频收入 622.4 亿，广告收入约 326.2 亿，约占总收入比重的 53%。对广告客户而言，他们并非平台真实的内容用户，之所以能够说服他们掏钱的，只有“大IP”和“大艺人”为主导等“大制作”噱头。[13]

当然，这种“大制作”是可以吸引相当比例的年轻用户的。但是这样做也有非常明显的弊端，即本来应该走垂类细分路线的流媒体平台，由于需要完成广告客户的流量“KPI”，只能迫不得已地把自己玩成像各省级卫视一样的大众媒体。而且广告客户往往是最不“忠诚”的，其他平台任何一笔大制作的投入都可以轻易把这个客户给“撬走”。这种商业逻辑下，可能环境好的时候会“你好我好大家好”，但是一旦商业环境恶化，对商业广告收入依赖严重的流媒体平台马上就可以感受到“寒冬”。[14]

流媒体平台到底是要服务于“TO B”的商业广告客户，还是“TO C”的平台付费用户，这中间的矛盾其实非常难以调和。但是不可否认的现实逻辑是：“商业客户”会比“付费用户”更加强势，他们会用法律合同来向平台要“流量 KPI”。“付费用户”则相对弱势。

2.3 “一分钱会员”VS“超前点播”：关于价格锚定和服务体验的思考

平心而论，中国流媒体平台的价格并不高，可能对习惯了免费的大多数视频用户而言他们仍然觉得贵。但是价格高低是通过国际主流价格横向比较得来的。目前世界上最大的流媒体平台当属奈飞，除了中国，奈飞市场触角几乎遍布很多国家。就以笔者的账户为例，基本国内 3 家平台年费订阅价格加在一起，才勉强等于奈飞在美国市场一年的订阅费用。当然，这个价格是各平台涨价前的费用，涨价后也仅仅是略有超出，却仍然不能与奈飞的价格相比。虽然中美国民之间存在一定的收入差距，但是以双方目前人均收入水平来说也不至于有 3 倍多的差距这么大。

这并不是中国的流媒体平台更加有“良心”，愿意以更低价提供优质内容给消费者。定价过低，主要是由于如下两方面原因。

第一，如本文前面所说，中国的流媒体平台是在想“广告客户”和“付费用户”通吃的战略背景下做出的。显然在初期推广阶段，在资本的加持下，往往“广告客户”比“付费用户”更加容易获取，而且获得营业收入也更快。所以平台把主要精力放在广告客户身上，“付费用户”作为有益的补充，定价自然可以低一些。

第二，“低价获客”甚至是“补贴获客”是互联网平台在推广阶段已被成功验证的有效手段。在流媒体平台推广早期，这种手段自然会被拿来用于向用户推广。尤其是在会员早期，甚至有一分钱开会员或一元钱若干月的超级优惠套餐 。

但是上述价格锚定的手段，于流媒体平台而言却存在如下两方面问题。

首先是主要服务对象不清的问题，广告客户和付费用户以谁为主？如果以“广告客户”为主，那各种推荐机制和推广精力必然要放在客户投了钱的节目上。如果以“付费用户”为主，那就完全按照用户的喜好来，所有“广告客户”商务定制的内容在“付费用户”这里就尽量不做过多展现。唯有基于这样的用户喜欢算法推荐机制，才能牢牢吸引住这些付费用户。[15]

其次，“低价获客”模式可以保证后期持续盈利的前提是，平台必须在整个商业逻辑中始终处于“垄断”地位。平台对在它这里交易的双方必须具备绝对的掌控权，掌控权处理不好非常容易被“反噬”。以淘宝、美团和拼多多等电商平台为例，对顾客而言，它掌控着海量货源与供应商，只要成本控制得足够合理，平台所提供的产品就具备强大的吸引力。对于商家而言，商业逻辑是建立在整合中小卖家和海量顾客的基础上，然后反过来“倒逼”大品牌的商家来获得控制权。在整个商业流程中，没有任何一个品牌可以干涉平台规则。

而流媒体平台“垄断”地位的现实却岌岌可危，在面对商务客户时，平台并没有绝对的市场独占地位，只能通过售卖尚未成熟的“流量”来获取营业收入。而面对平台用户时，由于对广告客户负有巨大的“流量 KPI”压力，所以又不能完全按照用户的喜好逻辑来推荐视频，如此一来就造成会员的服务体验不佳。

因为对这些平台而言，通过烧钱补贴吸引来的会员，如果后续内容不够优质，用户的黏性肯定会出现问题，这也是通过爆款综艺引流后用户活跃度不高的原因所在。同时平台前期把会员价格锚定在一个很低的心理预期中，后期除非平台内容真的出现远超前期的飞跃，否则想提高至有利润的价格就非常困难。而由于目前平台大量的收入都来源于广告客户，所以在内容制作时又不得不以广告客户的品宣需求来，导致制作出来的内容会员用户并不满意，从而造成会员持续消费困难甚至数量趋减。

早期的“低价锚定”加上后期会员数量增长乏力同样也影响平台商业价值在广告客户心中的分量，从而导致广告价格提不上去。而平台面临的现实又是持续的资本亏损，如果不尽快实现盈利，股市表现将会更加糟糕。于是只能通过近年各大新闻中不断出现的，平台通过“超前点播”“限制投屏”“中插广告购物链接”等方式对会员进行再收费的创收方式。而这些方式却又进一步“恶化”了会员的消费体验，从而形成商业模式上的恶性循环。[16]

3. 结论与建议

综上所述，中国的 PGC 流媒体平台在创立之初就采取了与奈飞（NETFLIX）等国外平台相类似的商业模式。但是与奈飞以会员收入为营收来源不同的是，上述中国流媒体平台的营收主要来源却基本来自商业广告，会员收入被排在了第二位。这样的收入构成就造成了视频平台在选择主要服务对象时要以商业广告客户为主，而非像奈飞一样的以平台会员为主。这也是广大网友批评中国 PGC 流媒体平台吃相难看的主要原因之一。这是非常简单的逻辑，在商家眼中谁是主要利润来源，就会给予谁最好的服务体验，而其他中小客户很可能成为牺牲对象。[17]

但是平台没有考虑清楚的是，商业广告客户之所以愿意投入巨资来购买广告位，最主要的是平台所拥有的庞大会员基数和巨大流量。如果平台会员的服务体验受损的话，那么他们必然会转向服务体验更好的文娱品类，比如短视频、游戏等产品。部分 PGC 流媒体平台的高管把盈利困难的原因归结为短视频的挤压，但是 TITOK 等短视频产品在海外同样风靡，并未大幅影响奈飞等平台的盈利能力。一切还需从自身来寻找原因。

总而言之，不解决 PGC 流媒体平台付费会员服务体验差的问题，中国的 PGC 流媒体平台要想持续引流和拓展广告业务终将成为无源之水和无本之木。

参考文献

[1][日] 金枝昌宏 . 商业模式教科书 [M]. 王晗译 . 华夏出版社，2020.

[2] 陶淘 . 长视频的 2022 年：“钱”路难寻 [EB/OL] . https：//new.qq.com/rain/a/20230102A01DZU00. 2023-01-02/2023-02-23.

[3] 艾修煜 . 不靠广告的奈飞 是如何赚到钱的？ [N]. 羊城晚报，2021-12-16.

[4][美] 帕蒂·麦考德 . 奈飞文化手册 [M]. 范珂译 . 杭州：

浙江教育出版社，2018.
[5] 常江，李思雪 . 生态、困境、策略：网络视听平台观察 [J]. 青年记者，2021（9）：23-25.
[6] 崔鹏 . 腾讯二季度利润创十年新低 女团能否引领其未来发展 [EB/OL].http：//finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/2018-08-16/doc-ihhvciiv9802837.shtml，2018-08-16/2023-01-23.
[7] 何文英 .《乘风破浪的姐姐》播放量超 51 亿次 芒果超媒 2020 年净利同比增近七成 [N]. 证券日报， 2021-02-28.
[8] 李文冰，吴莎琪 . 基于平台生态圈的综艺节目创新研究 [J]. 中国电视，2021（7）：71-76.
[9] 肖迪，强月新 . 我国在线视频行业的现状与思考 [J]. 传媒，2018（3）：44-47.
[10] 俞湘华 . 在线视频平台与短视频平台的比较研究——基于技术环境、用户发展与商业变现分析 [J]. 传媒，2021（6）：61-63+65.
[11] 唐忠会，巢宇 . UGC 升级为 PGC：融合态势下视频网站新变局 [J]. 视听界，2017（1）：95-98.
[12] 徐帆 . 从 UGC 到 PGC：中国视频网站内容生产的走势分析 [J]. 中国广告，2012（2）：55-57.
[13] 前瞻经济学人 .2020 年中国广告行业市场分析：传统广告没落 互联网广告收入及占比持续提升 [EB/OL] . https：//www.sohu.com/a/397572599_114835?qq-pf-to=pcqq.c2c.2020-05-25/2023-02-25.
[14] 郑婷婷 . 短视频到长视频优劣思考 [J]. 中国传媒科技，2021（6）：59-61.
[15] 戴聘 . 中国视频网站内容生产的走势分析 [J]. 中国传媒科技，2022（7）：7-10.
[16] 任梓源 . 从超前点播模式的兴衰探索视频平台盈利新路径 [J]. 新闻研究导刊，2022（19）：236-238.
[17] 江金莹 . 网络视频行业盈利模式研究 [J]. 经营管理者，2022（7）：84-85.

作者简介：王艳锋（1983-），男，河南鹤壁，霍尔果斯原子娱乐传媒有限公司研发部总监，总编剧，硕士研究生，三级导演，研究方向为综艺节目运营、综艺编剧。

（责任编辑：张晓婧）

（上接第75页）

日头条”三农短视频为考察对象 [J]. 广州大学学报（社会科学版），2019（4）：49-57.
[3] 臧国仁 . 新闻媒体与消息来源——媒介框架与真实建构之论述 [M]. 台北：三民书局股份有限公司，2000：34-44.
[4] 艾媒咨询 .2020-2021 年中国短视频头部市场竞争状况专题研究报告 [EB/OL]. 艾媒网，https：//www.iimedia.cn/c400/76654.html，2021-01-23/2023-02-11.
[5] 鲍楠 . 短视频内容的主要类别与特征简析 [J]. 中国广播电视学刊，2019（11）：25-26+32.
[6] 栾轶玫，苏悦 .“热呈现”与“冷遮蔽”——短视频中的中国新时代“三农”形象 [J]. 编辑之友，2019（10）：38-48.
[7] 喻国明，曲慧 . 边界、要素与结构：论 5G 时代新闻传播学科的系统重构 [J]. 新闻与传播研究，2019（8）：62-70+127.
[8] 陈先红，袁文霞 . 信息·情感·意义：“短视频讲故事”的集体对话 [J]. 新闻与写作，2021（10）：90-95.
[9] 章震，尹子伊 . 政务抖音号的情感传播研究—以 13 家中央级单位政务抖音号为例 [J]. 新闻界，2019（9）：61-69.
[10] 王晓红，包圆圆，吕强 . 移动短视频的发展现状及趋势观察 [J]. 中国编辑，2015（3）：7-12.
[11] 包圆圆 . 媒介视角下的短视频价值及其优化路径 [J]. 中国编辑，2020（6）：20-24.
[12] 巨量算数 . 抖音 2022 非遗数据报告 [EB/OL]. 巨量算数，https：//trendinsight.oceanengine.com/arithmetic-report/detail/719，2022-06-10/2023-02-11.
[13] 抖音电商 . 2022 丰收节抖音电商助力乡村发展报告 [EB/OL]. 微博，https：//weibo.com/7570174905/M734Zhp4Y，2022-09-23/2023-02-11.
[14] 抖音 .2021 抖音数据报告 [EB/OL]. 今日头条， https：//www.toutiao.com/article/7049555625226813963/?log_from=bdf2b36509f7b8_1658334547404，2022-01-05/2023-02-12.

作者简介：施璐萍（1997-），女，四川成都，上海政法学院，研究方向为新闻学。

（责任编辑：张晓婧）